



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MURILO LINS RAMOS E SOUSA**

**O PAPEL DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
CRISES: O CASO ICLOUD**

Brasília  
2016

**MURILO LINS RAMOS E SOUSA**

**O PAPEL DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
CRISES: O CASO ICLOUD**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Flávio Coelho

Brasília  
2016

**MURILO LINS RAMOS E SOUSA**

**O PAPEL DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE  
CRISES: O CASO ICLOUD**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Flávio Coelho

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Flávio Coelho

---

Prof. Dr. Joadir Antônio Foresti

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

## RESUMO

O trabalho estuda como as assessorias de comunicação podem ajudar as empresas a administrar crises corporativas. A análise foi feita com base no estudo de um caso de crise envolvendo a empresa Apple, por meio do seu serviço de armazenamento de dados iCloud e em autores que discutiram gestão de crises, assessorias de comunicação e comunicação da Apple. A abordagem utilizada foi a qualitativa, cuja fonte direta se baseou na coleta de dados. As assessorias de comunicação são fundamentais para as crises serem bem gerenciadas. Apesar da Apple não seguir as indicações dos especialistas, a empresa conseguiu, com apenas um comunicado, “resolver” a questão.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gestão de crises. Apple.

## **ABSTRACT**

The research studies how communications officer can help companies manage corporate crisis. The analysis was based on a case study of crisis involving Apple, through it's data storage service iCloud and authors who discussed crisis management, communication officer and communication from Apple. The methodology used was qualitative because the direct source was based on data collection. The communications officer are key to the crisis are well managed, although Apple doesn't follow the indications of experts, the company managed to only a press release "resolve" the issue.

**Keywords:** Communication. Crisis Management. Apple.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                       | <b>6</b>  |
| <b>1 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO.....</b>       | <b>8</b>  |
| 1.1 Assessoria de imprensa .....              | 9         |
| 1.2 Marketing, publicidade e propaganda ..... | 11        |
| 1.3 Relações públicas .....                   | 13        |
| <b>2 CRISES.....</b>                          | <b>17</b> |
| 2.1 Gestão de crises .....                    | 18        |
| 2.2 Plano de comunicação de crise .....       | 20        |
| 2.3 Comitê de crise .....                     | 24        |
| <b>3 CRISES NA ERA DIGITAL.....</b>           | <b>28</b> |
| <b>4 NOTAS E COMUNICADOS DE CRISE.....</b>    | <b>35</b> |
| 4.1 Media training.....                       | 35        |
| <b>5 COMUNICAÇÃO DA APPLE.....</b>            | <b>38</b> |
| <b>6 O CASO ICLOUD .....</b>                  | <b>43</b> |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>                        | <b>46</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                       | <b>47</b> |

## INTRODUÇÃO

O trabalho estuda gestão de crises. Mas o que é uma crise? O renomado jornalista e professor João José Forni escreveu um livro sobre o assunto chamado *Gestão de crises e comunicação*, que será a base teórica deste estudo. Segundo Forni (2015), os empresários americanos costumam dizer que as crises empresariais são tão inevitáveis quanto a morte ou os impostos.

O presente estudo se propõe a compreender como se dá o processo de gestão de crises pelo trabalho da equipe de comunicação. As áreas de assessoria de imprensa, *marketing*, publicidade e propaganda e relações públicas devem trabalhar em conjunto para conseguir o melhor resultado.

Os objetivos do presente trabalho são: esclarecer qual é o papel da assessoria de comunicação na gestão de crises, o que é crise, qual é o impacto das novas mídias na gestão de crises, qual é a melhor forma de relacionamento empresa-imprensa durante a gestão das crises, apresentar o funcionamento da comunicação na empresa Apple e mostrar como a empresa se comportou no caso iCloud.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira metodológica: um estudo de caso sobre o vazamento de fotos de celebridades no serviço de armazenamento de dados iCloud, que pertence à empresa Apple, por meio do comunicado de crise divulgado na sala de imprensa da companhia. A metodologia adotada foi de natureza aplicada, porque buscou produzir conhecimentos sobre o funcionamento das assessorias de comunicação. O método foi dedutivo, porque a análise partiu do geral para o particular, ou seja, das assessorias de comunicação como um todo e dos conceitos de crise para as assessorias de comunicação na era digital e de gerenciamento de crises. O objetivo do estudo foi descritivo, porque buscou identificar como se realiza um processo de gestão de crises. O procedimento técnico se deu por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e o estudo de caso. A abordagem foi qualitativa, porque buscou a interpretação de fenômenos, coleta de dados e atribuição de significados, ou seja, priorizou uma análise de informações e não de números. O tipo de questão de pesquisa utilizado será o “qual”, para responder qual é o papel das assessorias de comunicação na gestão de crises.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da gestão de crises para as organizações. O presente trabalho se justifica pelo fato de as assessorias de

comunicação das grandes e pequenas empresas precisarem estar preparadas para lidar com as crises. Do ponto de vista social, esta pesquisa pode contribuir para o melhor gerenciamento de futuras crises nas organizações. Do ponto de vista acadêmico, a reflexão acerca do papel e da importância da assessoria de comunicação na gestão de crises pode estimular novos estudos sobre o tema. Do ponto de vista do pesquisador, o interesse pelo tema surgiu com o módulo de Comunicação e Gerenciamento de Crises, ministrado pelo Prof. João José Forni.

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, se apresenta uma visão geral do que é e como funciona uma assessoria de comunicação e suas subdivisões. O segundo capítulo proporciona ao leitor uma amostra do que é crise, o que é gestão de crise e quais são as melhores maneiras de se fazer essa gestão. No terceiro capítulo, apresentam-se maneiras de conduzir gestão de crises na era digital. No quarto, apresentam-se as melhores maneiras de fazer notas, comunicados de crise e treinamento dos porta-vozes empregando-se *media training*. O quinto capítulo traz informações de como a Apple conduz a área de comunicação. O sexto e último capítulo apresenta um estudo de caso sobre o vazamento de fotos de celebridades do serviço de armazenamento de dados iCloud.



## 1 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

O que é assessoria de comunicação? Segundo o *Manual de assessoria de comunicação*, da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), a ampliação das atividades das assessorias de imprensa nos últimos anos levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas da empresa, tornando-se um gestor de comunicação. “E isso privilegiou a integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente” (FENAJ, 2007).

“Ao assessor de comunicação compete facilitar a relação entre o seu cliente – empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os formadores de opinião” (FENAJ, 2007). Para a Fenaj, no leque de atividades do assessor, há destinatários definidos conforme a área de atuação: “Ele pode coordenar ações de relações públicas, imprensa, publicidade e propaganda e mais recentemente tem incorporado ações de cunho institucional identificadas pela assimilação de estratégias de marketing” (FENAJ, 2007).

Elisa Kopplin Ferraretto e Luiz Artur Ferraretto (2009) afirmam que, em suma, cada área lidará com públicos, mensagens e metas específicos, porém em sintonia com os demais componentes da assessoria de comunicação, tendo em vista o objetivo comum de promover uma melhor comunicação entre o assessorado e todos os segmentos com os quais se relaciona.

No século XXI, as assessorias de comunicação estão passando por um processo de adaptação ao universo digital. Jorge Duarte e Nino Carvalho (2011) analisam que as novas mídias tiveram impacto significativo nos processos de comunicação ao ampliar as possibilidades de armazenagem, atualização, distribuição de conteúdo, acesso, interação e participação.

A oferta de compartilhamento de informações está em alta. Hoje existem milhões de canais, veículos, temas, formatos, sendo quase infinitas as alternativas para consumo e disseminação de conteúdo. Os novos consumidores querem facilidade e conveniência. Para isso, buscam conteúdo útil, relevante, interessante e agradável a partir dos pressupostos de qualidade, transparência, honestidade, agilidade e possibilidades de participação e disseminação.

“Com a difusão de blogs, sites de relacionamento, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A

empresa não centraliza mais as informações e a mídia chega atrasada” (FORNI, 2011, p. 392). De acordo com esse autor, portanto, qualquer pessoa pode ser produtora de conteúdo.

### **1.1 Assessoria de imprensa**

Maristela Mafei (2012, p. 52) destaca que, segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), a assessoria de imprensa é o “serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa”. A autora ressalta que a maioria das definições prontas sobre o ofício ainda se limita ao lado operacional puro ou às ferramentas específicas. “A experiência demonstra que essa profissão é muito mais estratégica, e abrange a construção de relacionamentos mais sólidos com jornalistas em redação” (MAFEI, 2012, p. 52).

“O assessor de imprensa não só executa, mas planeja. Não só cumpre ordens, mas influencia nas decisões de uma organização. Define também a linha de discurso da instituição e de seus dirigentes” (MAFEI, 2012, p. 52). Margarida Kunsch (2003) diz que a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. “Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 169).

Para Rivaldo Chinem (2003, p. 10), a assessoria de imprensa não está a serviço da mídia, mas faz o contato a partir da empresa e se relaciona permanentemente com ela. Isadora Rabelo Hausen (2011) afirma que, para que os assessorados passem a atuar como fontes de informações, as assessorias devem se pautar pela transparência. “Dessa forma, ganham credibilidade frente ao público e a mídia, que passam a confiar na assessoria e, conseqüentemente, no assessorado” (HAUSEN, 2011, p. 20).

Elisa Koplin Ferraretto e Luiz Artur Ferratetto (2009) sustentam que, segundo a Fenaj (2007, p. 8), a função do assessor de imprensa é “facilitar a relação entre seu cliente – empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os formadores de opinião”, cabendo a esse profissional orientar o assessorado quanto ao que pode ou não interessar aos veículos e, portanto, vir a ser notícia.

Para os autores, uma das atribuições fundamentais do assessor de imprensa é, assim, a intermediação das relações entre o assessorado e os veículos de comunicação, tendo como matéria-prima a informação e como processo sua abordagem na forma de notícia.

Para os autores Ferraretto (2009), em muitas situações, nota-se que o assessor de imprensa acaba assumindo diversas outras funções. “Por exemplo, em algumas organizações ele é o responsável pela redação de discursos de dirigentes” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 15). Segundo os autores, isso ocorre, geralmente, porque o jornalista é identificado, dentro da instituição, como um profissional com grande domínio das técnicas de redação, podendo contribuir, com seus textos, para uma melhor comunicação com o público.

A principal atividade de um assessor de imprensa é o chamado *press release* ou simplesmente *release*. No Brasil, às vezes, também é chamado de “comunicado”. E o que é um *release*? Segundo Maristela Mafei (2012), é o símbolo por excelência da assessoria de imprensa. “Criado por Ivy Lee, o ‘pai’ das relações públicas e da assessoria de imprensa, significa ‘informação liberada para a imprensa’” (MAFEI, 2012, p. 69).

Rossi (1980, p. 53) esclarece que “um release contém tudo o que a empresa ou repartição gostaria que se dissesse dela”. Nilson Lage (2001), baseado em estatísticas americanas, salienta que 60% de tudo o que é publicado em veículos de comunicação têm origem em fontes institucionais.

Release pode ser entendido como o material informativo destinado aos jornalistas para servir de sugestão de pauta, mas muitas vezes é veiculado completo ou parcialmente, de maneira gratuita. É uma proposta de assunto, um conjunto de informações sobre um tema, um roteiro, mas do ângulo de quem o emite. Mesmo sendo instrumento de comunicação unidirecional, oficial, formal, vulgar, dependendo de seu conteúdo e circunstâncias de envio, pode ser muito bem-vindo em uma redação (DUARTE, 2011, p. 305).

Wilson da Costa Bueno (2012) afirma que a força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humano ou intelectual, a cultura organizacional, os relacionamentos com os *stakeholders*, a responsabilidade social, etc. são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização.

Para Bueno (2012), a imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e

experiências concretas, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ele diz que a literatura costuma distinguir também a imagem pretendida da imagem real e também se refere à autoimagem. “A imagem pretendida diz respeito àquela leitura ou representação que uma organização gostaria de merecer das pessoas, grupos ou sociedade como um todo” (BUENO, 2012, p. 23). Ainda segundo o autor, a imagem real, em contraposição, é aquela que efetivamente se tem dela. “A autoimagem está associada à imagem de uma organização construída pelos seus públicos internos” (BUENO, 2012, p. 23).

Bueno (2012) admite que, em alguns casos, a imagem real efetivamente não traduz a identidade corporativa e que, por vários motivos, inclusive por um trabalho agressivo – nem sempre ético – de comunicação, as pessoas, os públicos e a sociedade podem ter uma imagem equivocada de uma organização. Mas como uma empresa pode saber qual é a imagem que se tem dela? O autor informa que a auditoria de imagem é uma das formas de saber. E o que é uma auditoria de imagem? “Auditoria de imagem compreende o estudo, a pesquisa e a análise da imagem e/ou reputação de uma organização junto a seu público de interesse (stakeholders)” (BUENO, 2012, p. 27).

Segundo Bueno (2012), para que a auditoria de imagem se constitua efetivamente em um instrumento ou processo estratégico, é indispensável que ela tenha as seguintes características: a) envolver todos os *stakeholders*; b) ser realizada sistemática e permanentemente e incluir a avaliação também dos concorrentes da organização; c) valer-se de metodologias adequadas; d) estar efetivamente incorporada ao processo de gestão da comunicação que, por sua vez, deve estar vinculada umbilicalmente ao processo de gestão da organização como um todo.

O professor Bueno (2012) ressalta que a auditoria de imagem de uma organização pode ser realizada de distintas formas, dependendo do público que se esteja analisando.

Incompleto ou não, impreciso ou não, equivocado ou não, o clipping é fundamental. Ele é a matéria-prima para o trabalho de auditoria, a ser feito a posteriori, que, se bem conduzido, poderá sinalizar para oportunidades de divulgação, diagnosticar personalidades e estilos de veículos e editores e, sobretudo, permitir que as empresas ou entidades refinem seu trabalho de relacionamento com a mídia (BUENO, 2011, p. 418).

Por isso, para verificar a imagem de uma empresa/organização na mídia ou em redes sociais, Bueno (2012) indica que a análise seja feita a partir do material divulgado sobre ela.

A assessoria de imprensa é fundamental no processo de gestão de crises porque é por meio dela que acontece o contato entre a empresa e a mídia.

## 1.2 Marketing, publicidade e propaganda

De acordo com Elisa Kopplin Ferraretto e Luiz Artur Ferraretto (2009), o setor de publicidade e propaganda busca de forma direta o consumo dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição. Para eles, o setor deve, em síntese, criar e executar as peças publicitárias e de propaganda, escolhendo os veículos mais adequados para sua difusão e as agências para a intermediação entre esses veículos e a instituição; planejar, coordenar e administrar a publicidade, a propaganda, a publicidade legal, as campanhas promocionais e os estudos mercadológicos; e participar da definição das estratégias de comunicação.

Para Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986, p. 94), essa área é “um subsistema de comunicação que coloca em relação produtores e consumidores por meio dos distribuidores e dos *mass media*”.

Publicidade ou propaganda? “Na língua portuguesa, as palavras publicidade e propaganda são usadas ora como sinônimos, ora com significados diferentes” (SANTOS, 2005, p. 15). Para o autor, as duas palavras podem se referir à atividade de planejar, criar e produzir anúncios – daí, agência de publicidade ou agência de propaganda. Já para Gilmar Santos (2005), em algumas situações, publicidade significa tornar público algum fato, dar visibilidade a algum acontecimento. Do mesmo modo, propaganda pode significar a difusão de crenças e ideologias.

“Embora usados como sinônimos, os vocábulos publicidade e propaganda não significam rigorosamente a mesma coisa” (GARCIA; ROCHA JR; SANTANA, 2009, p. 59). Para os autores, publicidade deriva de público (do latim *publicus*) e designa a qualidade do que é público, ou seja, significa o ato de vulgarizar, de tornar público um fato, uma ideia, enquanto propaganda é definida como a propagação de princípios e teorias.

Segundo os mesmos autores, a palavra propaganda foi traduzida pelo papa Clemente VII, em 1597 – quando fundou a Congregação da Propaganda, com o fito de propagar a fé católica pelo mundo –, como derivação do latim *propagare*, que significa reproduzir por meio de *mergulhia*, ou seja, enterrar o rebento de uma planta no solo. *Propagare*, por sua vez, deriva de *pangere*, que quer dizer enterrar, mergulhar, plantar. Seria, então, a propagação de doutrinas religiosas ou princípios políticos de algum partido.

Confira as definições dadas por Santos (2005):

- a) Publicidade é todo o processo de planejamento, criação, produção, veiculação e avaliação de anúncios pagos e assinados por organizações específicas (públicas, privadas ou do terceiro setor). Nessa acepção, as mensagens têm a finalidade de predispor o receptor a praticar uma ação específica (por exemplo, comprar um produto, abrir conta em um determinado banco, reciclar embalagens, etc.). Essa ação tem localização no tempo e no espaço, podendo ser quantificada.
- b) Propaganda visa mudar a atitude das pessoas em relação a uma crença, a uma doutrina ou a uma ideologia. Embora muitas vezes utilize as mesmas ferramentas da publicidade, a propaganda não tem a finalidade de levar as pessoas a praticar uma ação específica ou imediata. Visa a uma mudança das atitudes do público em relação a uma ideia. Tem lugar na mente dos indivíduos ou no imaginário social e é de difícil quantificação.

Segundo Garcia, Rocha Jr e Santana (2009), a publicidade é um meio de tornar conhecido um produto, um serviço ou uma marca. Seu objetivo é despertar, nos consumidores, o desejo pela coisa anunciada, ou destacar aspectos que diferenciam o produto de seus concorrentes, ou o aumento de seu valor junto ao *target*. A publicidade faz isso abertamente, sem encobrir o nome e as intenções do anunciante, e os anúncios são conteúdos pagos.

“Marketing é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos” (GULLO; PINHEIRO, 2011, p. 19). Os autores lembram que, nesse conceito, é importante observar que, na troca de valores, além de produtos (bens e serviços) e moeda, estão incluídos também elementos como atenção, dedicação, energia, tempo e benefícios esperados.

“É também um processo administrativo porque adota um conjunto de técnicas para planejar e gerenciar objetivos, estratégias e ações no sentido de efetivar a troca de valores” (GULLO; PINHEIRO, 2011, p. 19). Para a American Marketing Association, *marketing* é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Em momentos de crise, todo esse aparato está à disposição da empresa para esclarecer, orientar, qualificar, ou até mesmo manipular uma situação junto à opinião pública, o que não é correto, mas é utilizado em algumas situações.

### **1.3 Relações públicas**

A Public Relations Society of America (PRSA, 1982) adotou a seguinte definição: “Relações públicas são uma atividade que ajuda uma organização e seu público a se adaptarem mutuamente”. Ou seja, os relações públicas exercem funções essenciais como pesquisa, planejamento, diálogo e avaliação.

Maristela Mafei (2012) explica que as relações públicas estabelecem canais diretos de comunicação com todos os tipos de público. “É a área que cria, planeja e executa programas de integração interna e externa” (MAFEI, 2012, p. 49). A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) conceitua relações públicas da seguinte maneira: “Entende-se por relações públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal”. A associação recomenda que a organização mantenha relação com todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente.

Para Margarida Kunsch (2003), as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações. “Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 95). Para essa autora, as relações públicas devem supervisionar e coordenar programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa. Também devem prever e gerenciar conflitos e crises que porventura ocorram nas organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos e grupos de pressão.

“O trabalho de relações públicas consiste muito mais em multiplicar as informações por meio dos líderes de opinião” (KUNSCH, 2003, p. 185). A autora afirma que a possibilidade que as relações públicas têm de fornecer informações mais amplas, por meio de textos, dos meios de divulgação ou de entrevistas, propicia maior credibilidade por parte do consumidor e, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a



contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações. “Justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica” (KUNSCH, 2003, p. 185).

Uma das características das relações públicas é que envolvem uma forma administrativa de agir, levando a acionar as forças e a coordenar adequadamente os trabalhos em torno dos objetivos propostos e das necessidades organizacionais, atentando-se sempre para as reações dos públicos e da opinião pública, mediante um planejamento adequado das ações (KUNSCH, 2003, p. 185-186).

“A área de relações públicas (RP), portanto, preocupa-se com a criação, o planejamento e a execução de programas de integração interna e externa” (FERRARETTO; FERRARETTO, 2009, p. 15). Conforme os autores Ferraretto, as relações públicas coordenam desde festividades para funcionários ou envio de cumprimentos a eles por aniversários, casamentos e datas especiais até festividades de cunho social, esportivo ou cultural, concursos, participação da organização em eventos, cerimonial e protocolo, elaboração de peças institucionais em conjunto com os setores de assessoria de imprensa e publicidade e propaganda ou envio de mensagens (telegramas, ofícios, *e-mails*, convites) a pessoas ou entidades relacionadas com a instituição.

Para o casal Ferraretto, as relações públicas têm, ainda, as incumbências de realizar pesquisas para conhecer opiniões, hábitos e atitudes dos públicos; manter cadastros atualizados dos vários segmentos de interesse para a instituição, além de referências históricas do assessorado; e participar da definição de estratégias globais de comunicação.

Amaral (2011) destaca que nenhum país acredita tanto quanto os Estados Unidos na utilização dos meios de comunicação em benefício do público, de suas instituições políticas, sociais, educacionais, filantrópicas, comunitárias, de suas indústrias e seus negócios. “Nenhum país confia tanto nas assessorias de imprensa e delas obtém tanto retorno” (AMARAL, 2011, p. 37).

A propaganda, as relações públicas e as assessorias de imprensa tornaram-se, ao longo dos anos, verdadeira obsessão do americano. [...] Nada se faz nos Estados Unidos sem a assessoria de um elemento de um destes setores. Tanto em tempos de paz, quanto, e sobretudo, em tempos de guerra (AMARAL, 2011, p. 29).

Segundo Coelho e Dantas (2009), no pós-guerra, ou seja, depois do término da Primeira Guerra Mundial, com a criação do Comitê de Informação Pública (Committee on Public Information), começaram a aparecer os desenvolvimentos teóricos da profissão de relações públicas. A consolidação definitiva da profissão veio em 1927, quando Arthur Page foi nomeado vice-presidente de relações públicas da empresa AT&T (empresa de telefonia). Para Coelho e Dantas (2009, p. 9), “a atividade de relações públicas nasceu de uma necessidade empresarial de enfrentar crises sociais com seus públicos”.

O termo “assessor de relações públicas” foi popularizado no início da década de 1920, por Edward L. Bernays, para frisar que se tratava de um novo profissional, um novo papel, e não o antigo e execrado “agente de imprensa” do final do século XIX. Amaral (2011, p. 24) lembra que Bernays (1965) afirmou que “o assessor de relações públicas não é um mero fornecedor de notícias, ele é logicamente um ‘criador de notícias’”.

Para a PRSA, o especialista em relações públicas é um assessor e mediador junto à gerência, ajudando a traduzir objetivos privados em razoável e publicamente aceitável política e ação. Em sua função de gerenciamento, encarrega-se de antecipar, analisar e interpretar a opinião pública, atitudes e questões que possam ter impacto, para bem ou para mal, nas operações e nos planos da organização; assessorar a direção da empresa em todos os níveis, com respeito à política, curso de ação e comunicações, considerando as ramificações públicas e as responsabilidades sociais e de cidadania da organização; pesquisar, conduzir e avaliar, em base contínua, programas de ação e comunicação para obter a necessária participação do público para o sucesso da organização; planejar e implementar os esforços da organização para influenciar ou mudar a política em relação ao público; estabelecer metas, planos, orçamentos, recrutamento e treinamento de pessoal, em resumo, gerenciar os recursos necessários para a concretização de todos os objetivos (AMARAL, 2011).

Amaral (2011) define as funções das relações públicas para os norte-americanos: necessidade de pesquisa como preparo para o início de qualquer operação, planejamento cuidadoso e avaliação dos resultados; exigência de um processo contínuo e sistemático em vez de uma operação única; existência de múltiplas audiências ou públicos; seu papel como função essencial de gerenciamento;

participação pública, mediação, arbitragem e acomodação como instrumentos importantes; necessidade, na maioria dos casos, de um compromisso a longo prazo.

“Deve ser construído também um discurso interno, franco e honesto, para os empregadores entenderem e ficarem informados, concomitantemente com o público externo, sobre as ações da empresa para reverter a crise” (FORNI, 2015, p. 142). Essa ação deve trazer benefícios para a situação de crise, uma vez que o público interno estará bem informado e consciente.

## 2 CRISES

“A crise quase sempre representa também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas” (FORNI, 2015, p. 7). Para esse autor, dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação.

E Forni (2015) resume: entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo. “Em essência, crises não são acontecimentos simples e fáceis de lidar” (FORNI, 2015, p. 9).

“Uma crise é um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira” (MITROFF, 2001, p. 34-35). Forni (2015) destaca que a Universidade de Louisville, nos Estados Unidos, fala em “dano nas relações públicas”, uma das maiores preocupações das corporações afetadas pela crise: a repercussão. Ou seja, o que vão falar sobre a empresa agora?

De acordo com o Institute for Crisis Management (ICM), “crise é uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”.

“A palavra crise vem do grego *krisis* (decisão, julgamento) e é parente do verbo *krinein* (julgar, decidir, separar)”. [...] Entende-se por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede uma ruptura do *status quo*” (NEVES, 2002, p. 31). Esse autor afirma que, modernamente, a palavra crise foi incorporada por várias áreas de conhecimento como definição ou representação de momentos em que as coisas saem dos trilhos – seja na forma de ruptura, ou de desequilíbrios funcionais, ou de alteração de curso, ou de agravamento de situações, ou de desorganização, ou de desarrumação, ou de tensão, ou de conflito ou tudo junto – e que não se tenha total controle sobre desdobramentos. “A ciência da Administração também adotou a palavra e a metáfora para definir fenômenos parecidos que ocorrem no mundo empresarial” (NEVES, 2002, p. 31).

“Qualquer empresa, independentemente de tamanho, ramo de atividade, origem, reputação, cor dos olhos, etc. pode vir a enfrentar uma crise com a opinião pública” (NEVES, 2002, p. 13). Roberto de Castro Neves (2002) esclarece que uma crise empresarial com a opinião pública é uma situação que surge quando algo feito

– ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta, afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública.

“Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune a crise” (FORNI, 2011, p. 387). Existem crises devastadoras que só não acabam com a empresa à custa de altos investimentos em publicidade, ações de relações públicas e compensação de prejuízos (FORNI, 2011).

## **2.1 Gestão de crises**

Qual é o papel das assessorias de comunicação na gestão de crises? “A equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises” (FORNI, 2015, p. 183). A imprensa deve ter atendimento prioritário. “O porta-voz deve, na medida do possível, e dependendo da dimensão da crise, atender às solicitações de entrevistas no prazo solicitado” (FORNI, 2015, p. 184).

Segundo Forni (2011), dependendo da dimensão, uma reportagem negativa na imprensa pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais. “A publicação tanto pode ser o estopim, como a pólvora que irá ameaçar a reputação ao longo da crise” (FORNI, 2011, p. 388). “Não espere numa crise que a história seja publicada como se tivesse sido escrita pela sua equipe de relações públicas. Isso é pura ilusão” (FORNI, 2015, p. 126).

“Os profissionais do departamento de comunicação devem atualizar as notas e os boletins sobre os eventos de crise e divulgá-los diariamente” (FORNI, 2015, p. 184). O autor ensina que a assessoria deve estabelecer uma rotina para os jornalistas receberem informações, já que não há como querer boa vontade dos jornalistas, durante uma crise, se o atendimento aos profissionais é reativo, parcial e pouco transparente.

É importante monitorar a mídia, ouvir as reclamações e corrigir eventuais falhas, e os demais públicos – colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, grupos de pressão, sociedade e governo – também devem ser mantidos informados e suas reações, acompanhadas (FORNI, 2015). “Não custa lembrar, são todos formadores de opinião e não podem estar mal informados” (FORNI, 2015, p. 184).

Outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação. “O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Admite-se que não existe mais a crise local. Todas as crises são globais” (FORNI, 2011, p. 391).

Isadora Hausen (2011) concorda que toda assessoria deve fazer o planejamento de suas ações, definindo metas, objetivos, público-alvo e, principalmente, as políticas de comunicação. “Dentro do planejamento, os assessores definem as ações (planos) que devem ser tomadas rotineiramente, para atingir as metas; e estipulam estratégias para serem aplicadas em situações de crise, sempre respeitando as diretrizes de planejamento” (HAUSEN, 2011, p. 20).

A autora reforça que a omissão por parte do assessorado que passa por um momento de crise é mal vista. “Para evitar desconfortos e despreparo para lidar com a urgência da mídia em tornar a crise pública deve-se ter em mente dois verbos: preparar e planejar” (HAUSEN, 2011, p. 25).

Segundo ela, ser proativo, embora não seja uma regra apenas em dias de crise, é condição fundamental para proteção e valorização da imagem de quem é assessorado, ou seja, deve tomar a iniciativa de revelar o ocorrido à imprensa com qualidade e rapidez. A demora na divulgação ou a tentativa de fugir do problema são erros que podem ajudar a derrubar a imagem da empresa. “A condução de uma crise depende, sobretudo, da estratégia que será adotada na hora de comunicar o ocorrido à sociedade. A imprensa não se contenta com a simples resolução dos problemas” (HAUSEN, 2011, p. 25). A autora ressalta que a transparência deve voltar à tona e qualquer fato relacionado à crise, seja antes ou depois de ter sido resolvida, deve ser comunicado.

Hausen (2011) destaca ainda que a assessoria deve estar sempre atualizada a respeito do andamento das ações da empresa para resolver a crise e, por meio de *releases*, coletivas e outros instrumentos, colocar a mídia a par do que está acontecendo. “O plano de gerenciamento entra em cena para estudar a melhor maneira de passar as informações para a mídia” (HAUSEN, 2011, p. 25). “Além disso, a assessoria ou o grupo designado para fazer o gerenciamento de crise deve estar comprometido em dizer a verdade” (HAUSEN, 2011, p. 26). Em suma, para essa autora, o controle da crise deve estar sempre nas mãos da assessoria, que deve ser transparente em suas ações e não tentar minimizar os fatos.

“A imprensa é apenas um dos públicos decisivos na hora da crise. Falhar com esse *stakeholder* pode implicar o fracasso na administração da crise” (FORNI, 2015, p. 127). Daí o mantra da comunicação de crise: “conte tudo e depressa”. “É melhor a informação negativa partir diretamente da organização na forma de um pedido de desculpas honesto, em vez de vir de seus críticos, como uma acusação prejudicial” (FORNI, 2015, p. 127). O autor ressalta que a estratégia correta nas crises é a empresa assumir o comando da comunicação.

Falar com a imprensa sobre uma crise pode ser uma atitude irresponsável e arriscada se a organização não tiver informações suficientes e, o mais importante, respostas satisfatórias em relação ao que está sendo feito para resolver a situação. “Uma primeira alternativa é enviar um comunicado à imprensa contemplando os aspectos básicos da crise (quem fez o quê, quando e onde). Marcar posição” (FORNI, 2015, p. 128). Para esse autor, a ideia é sempre ser aquele que fornece a maioria das informações, o mais rápido possível.

Ainda segundo o autor, as empresas devem estar atentas às ameaças à reputação. “Se uma acusação tiver sido feita por uma fonte com credibilidade ou aparecer num veículo de comunicação, em princípio não significa uma verdade e que, pelo fato de ter sido publicada, vai causar um dano irreparável” (FORNI, 2015, p. 128). De toda forma, uma acusação séria, ainda que não haja qualquer registro oficial na empresa ou a diretoria não tenha tomado conhecimento, deve ser tratada com tanta importância quanto se fosse verdadeira, porque tem o potencial de ser crível pela opinião pública.

“Nessa hora, a comunicação de crise faz diferença” (FORNI, 2015, p. 128). Muitas corporações multinacionais e governos usam mal a comunicação ao enfrentar crises graves, provavelmente porque não construíram um plano de comunicação de crise. Esse erro, somado aos cometidos na operação da crise, liquida qualquer tentativa de salvar a reputação. “Em geral, crises mal conduzidas acabam repercutindo na comunicação” (FORNI, 2015, p. 128).

## 2.2 Plano de comunicação de crise

“As mensagens comunicadas por uma organização, nas crises, são esperadas para exercer um papel vital na mitigação da situação negativa” (FORNI, 2015, p. 125). O que o autor reforça, com essa afirmação, é que a comunicação tem o poder de reduzir o dano provocado por um evento de crise.

O plano de gestão de crise não pode prescindir de um complemento importante: o plano de comunicação. “A comunicação de crise é parte do processo de gestão e deve contemplar as ações necessárias para informar a opinião pública e tentar reduzir o impacto negativo” (FORNI, 2015, p. 125).

Forni (2015) esclarece que comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, com os principais *stakeholders*: empregados, mídia, clientes, acionistas, fornecedores e tantos outros, conforme a natureza da crise. “Todos os públicos com alguma relação com a organização, principalmente voltados ao negócio, precisam ser informados e tranquilizados. [...] O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras” (FORNI, 2015, p. 125).

O que contempla um plano de comunicação de crises? Forni (2015) ensina que, em linhas gerais, é preciso escolher a equipe de comunicação de crises, um plano de comunicação interna, a estratégia de mídia, uma lista de potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, no que respeita, principalmente, aos *stakeholders* e informações atualizadas sobre a empresa e os principais programas de negócios.

Em uma interpretação simples, o plano de comunicação deve responder a estas questões:

Como eles vão sair disso? O que eles têm para me dizer? Como eu fico, após a ocorrência dessa crise? [...] O plano de comunicação de crises atualizado e sintonizado com as demandas da organização pode ajudá-la a sair de um potencial desastre com a imagem preservada; algumas vezes, até reforçada (FORNI, 2015, p. 126).



Para Forni (2015), a opinião pública encara positivamente as organizações humildes em reconhecer que erraram e vão corrigir. “A crise pode servir de alerta para o atraso da empresa em relação ao mercado e, em certos casos, pode se transformar em oportunidade” (FORNI, 2015, p. 126).

Um plano de comunicação de crise só funciona se a instituição já mantém um sistema de comunicação ativo, profissional e integrado. Muitas empresas descobrem a necessidade urgente de uma assessoria de comunicação na hora do aperto. Não estamos falando apenas de pequenas empresas, refratárias, em alguns casos, a uma cultura de comunicação (FORNI, 2015, p. 126).

Qual é o objetivo de um plano de comunicação de crise? “Contemplar ações imediatas de comunicação a serem tomadas antes e durante o evento de crise” (FORNI, 2015, p. 127). Ressalta-se que, quando uma organização, em uma crise, abdica de conversar com os *stakeholders* pela falta de um bem elaborado sistema de comunicação, além de deixar as pessoas inseguras, desiste também de assumir o controle da história.

“O plano de comunicação de crise pode ser muito bem-feito. Mas depende do timing das informações. Administração de crises não bate com burocracia, com lentidão e indefinição” (FORNI, 2015, p. 133). Para o autor, esse processo é muito mais importante na velocidade imposta hoje aos meios de comunicação. “A comunicação da crise não pode ser precipitada, nem retardada. É outra decisão capital para o sucesso da reação à crise” (FORNI, 2015, p. 133).

Uma comunicação pode ser precipitada se for construída com inconsistências ou evasivas porque inexitem ainda informações ou porque, deliberadamente, a empresa quer sonegar informações sobre a crise. Ou quando o processo não está concluído e há ainda muitos pontos a serem apurados, ou quando a organização, pressionada pelo CEO, pelo governo ou pela sociedade, concorda em dar explicações sem ter feito uma apuração rigorosa.

Ainda segundo o autor, ao definir se pronunciar sobre a crise, alguns pontos devem ser considerados pela empresa: onde a comunicação vai ser feita, como, quando e de que maneira vai ser repassada para a opinião pública. O autor destaca: “A resposta à crise precisa ocorrer nos primeiros momentos do evento” (FORNI, 2015, p. 133).

Se a organização não assumir o controle dessa informação, outras explicações estarão circulando e essas versões poderão ser definitivas, por isso a empresa deve admitir sempre a comunicação como parte integrante da solução da crise, e não como um acessório ou paliativo. Para o autor, não há como administrar a crise sem levar em conta o requisito da comunicação.

Para que um plano de comunicação de crise funcione, a organização precisa construir mensagens-chave. “Há três palavras implícitas na boa comunicação de crise: abertura, velocidade e inteligibilidade. Mensagens-chaves ou *key messages* significam mensagens curtas e objetivas” (FORNI, 2015, p. 138). A organização deve dizer aquilo que ela gostaria que a audiência guardasse como o recado na crise e que a mídia divulgasse com destaque ao falar da crise. “Por isso, nesse quesito, menos é mais” (FORNI, 2015, p. 138).

“A comunicação pode não resolver a crise, mas ajuda na sustentação da imagem. A base de uma mensagem de crise, sobretudo se houve danos a pessoas, é sentimento de solidariedade, ajuda ou alívio e a transmissão de confiança” (FORNI, 2015, p. 138). O autor ressalta que é importante também atentar para o fato de que não adianta passar mensagens que a audiência não consegue captar ou não entendeu. É preciso embutir na mensagem analogias, ilustrações ou histórias que façam as pessoas associarem as mensagens a esses fatos.

Como saber qual é a mensagem certa em uma crise? Forni (2015) exemplifica:

O que você gostaria de saber se uma crise grave acontecesse com alguém ou uma organização de seu interesse; você é acionista da empresa, por exemplo; ou tem interesse no governo local? E se a crise envolvesse gestores ou empregados da empresa, em que você colocou aplicações financeiras, como sócio ou acionista? (FORNI, 2015, p. 142)

A mensagem certa deve ser construída pela equipe de crise, respaldada pela área jurídica, com uma versão clara, concisa e consistente da história. “Não pode haver qualquer brecha que a imprensa possa desmentir ou desconstruir. E, principalmente, a mensagem deve ser honesta, transparente e confiável, doa a quem doer” (FORNI, 2015, p. 142). E a mensagem certa para a mídia usa palavras simples na boca de fonte credenciada. De preferência, não se deve utilizar advogado como

porta-voz. A comunicação deve ter os principais dados da organização arquivados para serem utilizados nessa situação.

“Ao transmitir as mensagens-chave numa crise, todos os fatos conhecidos devem ser incluídos. A mídia quer evidência do que está sendo respondido” (FORNI, 2015, p. 144). Executivos experientes nunca vão para uma coletiva, principalmente sobre crises, sem levar de três a cinco pontos básicos para falar. “As assessorias preparam uma breve abertura a esses tópicos, centrados nas mensagens-chave que devem ser passadas; em seguida, dois ou três fatos positivos que, mesmo nas crises, podem ser dignos de registros” (FORNI, 2015, p. 144). Para o autor, o último passo seria encerrar deixando aberta a porta para o fornecimento de mais informações, tão logo estejam disponíveis.

Há uma série de *stakeholders* que se relacionam com a organização e precisam receber atenção durante a ocorrência de crises pelos meios disponíveis. Mas a prioridade é o público interno. “Ele é o principal formador de opinião da organização. Tudo que sai para o público externo precisa na mesma hora, ou antes, ser comunicado ao público interno” (FORNI, 2015, p. 145).

A definição de quem são os *stakeholders* da empresa, pelo menos os principais alvos da comunicação, no caso de uma crise, deve ser feita antes da ocorrência da crise. Mensagens-chave específicas já podem ser construídas para cada um deles, com antecedência.

Dá para eleger o *stakeholder* mais importante de uma organização em uma crise? “Não. Em muitos casos, os clientes têm prioridade. Em outros, os empregados, que poderiam ficar desmotivados por medidas internas geradoras da crise. Pacificá-los deveria ser a prioridade” (FORNI, 2015, p. 146). É o tipo de crise que vai determinar quem são os interlocutores decisivos para vencer a batalha.

### **2.3 Comitê de crise**

Existem muitas dúvidas das organizações sobre a necessidade e oportunidade de instalar um comitê de crise. “Na maior parte delas, há a ideia de que o comitê ou gabinete de crise deve ser instalado, tão logo desencadeie uma crise grave” (FORNI, 2015, p. 159). Para o autor, isso está errado porque não se deve esperar o surgimento da crise para constituí-lo.

Crises têm o potencial de provocar instabilidade na gestão, ruptura com a normalidade, um certo frenesi na mídia ou desestabilizar os clientes. “Portanto, em plena crise, não é a hora ideal para começar a montar uma equipe de gerenciamento ou para pensar em estratégia operacional e de comunicação” (FORNI, 2015, p. 159).

Essas ações devem ser precedentes à crise e a principal missão do comitê de crise é comandar a operação de reação à crise. “O comitê dá o norte para a empresa naquele momento, tendo o poder de decidir a maioria das ações, dependendo da delegação atribuída pela diretoria” (FORNI, 2015, p. 159).

Embora seja considerado o “cérebro” da organização em uma crise, o comitê buscará sempre o consenso do que deve ser feito. “Cada membro dessa equipe tem um papel destacado na hora da crise. Idealmente, segundo alguns especialistas, três a cinco pessoas formam o “cérebro” do comitê” (FORNI, 2015, p. 159).

“A primeira função do comitê é definir as normas e poderes; como ele vai funcionar, antes da ocorrência de crises” (FORNI, 2015, p. 159-160). O autor ressalta que o comitê deve fixar até mesmo quem tem poder de decidir, no caso de não haver consenso para determinadas ações, principalmente na parte operacional.

Para administrar situações críticas, as empresas devem instituir comitês de crise, grupo interdisciplinar de pessoas, ligados ao principal administrador ou ao conselho de administração, com poder de decisão para ações estratégicas: “Esse time de profissionais é acionado tão logo ocorra algum acontecimento negativo, capaz de ameaçar o negócio ou a reputação da organização, com risco de provocar repercussão negativa na opinião pública” (FORNI, 2015, p. 160).

Por que um comitê? “Porque gerenciar crise não é uma atividade para ser conduzida, isoladamente, pelo CEO e nem pela diretoria” (FORNI, 2015, p. 160). Para o autor, além da necessidade de atenção prioritária, quando ocorre uma crise, os demais membros do *board* da organização têm funções específicas, e a crise exige foco porque demanda um trabalho especializado, sob tensão e *stress*. “A não ser nos casos mais graves, a diretoria não tem tempo nem disposição para gerenciar a crise, tomar decisões rápidas e executar estratégias de comunicação” (FORNI, 2015, p. 160). Além disso, o comitê de crise assume funções de atualizar procedimentos para manter a empresa informada e preparada para cenários diversos, algo que foge à pauta da diretoria.

O comitê de crise se constitui de pequeno grupo de pessoas com cargos estratégicos na organização, reunidos com uma missão específica: ajudar a planejar e administrar crises da corporação ou do governo. O comitê de crise dá o caminho para os executivos e empregados agirem durante o evento; possibilita a empresa ou autoridades cuidar da crise, sem se descuidar do negócio, preservando o “core business”, naquele momento difícil. Ele também prepara material para utilizar nas crises com antecedência; busca apoio e opiniões para solucionar a crise, fora da organização; procura recursos adicionais para identificar vulnerabilidades e desenvolver planos para prevenir e neutralizar eventos negativos. E, principalmente, fornece material, centraliza e supervisiona todo o discurso da empresa produzido para explicar a crise, inclusive as entrevistas dos porta-vozes. Funciona como um anteparo na estrutura da empresa para enfrentar as crises. Daí sua importância. O comitê de crise deveria ser um dos mais importantes colegiados para discutir e aprovar o plano de contingência. Não precisa ter uma estrutura formal, com remuneração específica ou horários rígidos. Ele precisa existir formalmente, mas sem interromper as atividades normais dos membros, nos cenários de calma. A qualquer momento pode ser acionado. Mas há algumas premissas para o sucesso de um comitê de crise: grupo reduzido de pessoas; agilidade, autonomia, liberdade de ação, ousadia e disponibilidade. Poucas pessoas facilitam a tomada de decisão (FORNI, 2015, p. 160).

“O comitê ou gabinete de crise é o fórum mais importante da organização para coordenar a gestão da crise. Deve contemplar as áreas-chave”. Segundo o autor, embora a configuração seja diferente de uma empresa para outra, algumas áreas têm cadeira cativa no comitê. “A primeira definição da diretoria da empresa deve ser o coordenador do comitê. Um cargo-chave na política de gerenciamento de crises” (FORNI, 2015, p. 161).

Como se compõe o comitê de crise? Forni (2015) afirma que os especialistas recomendam: presidente da organização (CEO); coordenador do comitê (vice-governador ou secretário, vice-presidente da empresa, secretário-geral ou diretor); um porta-voz, que pode ser ou não o coordenador, dependendo do preparo para interagir com a mídia; esse porta-voz deveria ter um substituto para o caso de qualquer impedimento; representante da área operacional diretamente relacionada com a crise; diretor ou coordenador de comunicação ou assessor de imprensa (relações públicas); serviços jurídicos; recursos humanos; e a área de segurança e inteligência.

Não há consenso quanto à participação do presidente (CEO), do auditor ou do chefe da controladoria da empresa, no comitê, nem de consultoria externa. “Esta deveria ser incorporada à equipe de crise, eventualmente, mas não como membro

permanente” (FORNI, 2015, p. 161). Para o autor, o representante da empresa de comunicação contratada, naturalmente, vai se incorporar à equipe de crise, em casos graves, em que as estratégias dependam também de suas opiniões.

O presidente, durante uma crise grave, deve integrar o comitê, mas não precisa fazer parte do dia a dia porque precisa conduzir a empresa no momento de instabilidade. “Nas crises de longa duração, que demandam muita ação operacional, o CEO não deve se envolver em tempo integral no comitê. Ele sabe tudo o que acontece, mas não precisa ser membro permanente” (FORNI, 2015, p. 162).

Alguns autores separam a equipe de crise em três segmentos: altos executivos, grupo de apoio (especialistas, técnicos, gerentes de qualidade, recursos humanos e meio ambiente) e o pessoal da comunicação, área fundamental em qualquer tipo ou dimensão de crise. “Nenhum deles é mais importante do que o outro. São missões específicas, mas integradas” (FORNI, 2015, p. 162).

Formular, revisar, aprovar e divulgar internamente o plano de gerenciamento de crises da organização, juntamente com todas as áreas envolvidas no plano de contingência; redigir o manual de crises, se necessário; coordenar e avaliar as auditorias de crise ou de vulnerabilidades, estabelecendo as prioridades; determinar os objetivos, estratégicos e táticos, de gestão de crises da organização; tomar decisões, assumindo responsabilidades, com o respaldo da diretoria, obedecendo às normas da boa gestão da crise, como transparência, rapidez e proatividade; escolher e coordenar o treinamento de porta-vozes para eventuais crises; coordenar o treinamento e conscientizar o público interno para a importância da gestão de crises, assegurando-se que o tema é tratado como área prioritária dentro da organização; manter o CEO, a diretoria e a gerência média da organização informados, dando o *feedback* e assessoria sobre temas relacionados com crises corporativas. Finalmente, cabe ao comitê de crise acompanhar eventuais treinamentos ou simulações de crise na empresa (feitos pela área de gestão de pessoas, pelas áreas operacionais ou pela comunicação) (FORNI, 2015, p. 164).

Você deve estar se perguntando se as crises na internet devem ser gerenciadas da mesma maneira. Este é o foco do próximo capítulo.

### 3 CRISES NA ERA DIGITAL

A internet não é apenas um canal rápido de informação. Ela democratizou a opinião, dando poder ao consumidor e ao contribuinte. Essa mídia social e cidadã é um componente agravante da crise. “Até porque as crises, dependendo da dimensão e da natureza, já nascem com alta visibilidade” (FORNI, 2015, p. 227).

“A internet afetou as práticas de gestão de crises. Assim como agravou os efeitos das crises, com ameaças mais sérias à reputação, também mudou a forma e o tempo de resposta dos gestores” (FORNI, 2015, p. 227). Ressalta-se que a internet mudou o jogo. “As crises acontecem quase em tempo real. As más notícias, geradas por crises ou por grupos de interesse, desafetos políticos ou ativistas são facilmente espalhadas pela web” (FORNI, 2015, p. 227).

A rede mundial de computadores pode ser um poderoso instrumento auxiliar nas crises. “A utilização da internet na comunicação de crise não deve se limitar à postagem de notas no site da organização” (FORNI, 2015, p. 228-229). Para o autor, existem hoje muitos instrumentos das novas tecnologias para ajudar a resolver situações de crise. Nesse cardápio, incluem-se *e-mails*, documentos *on-line* (cartas de executivos, memorandos, documentos legais), vídeos, *podcasts* (pronunciamentos, entrevistas, mensagens corporativas), gravações em áudio (entrevistas ou conferências, discursos e pronunciamentos da empresa). “As plataformas *on-line* da organização também podem abrigar a manifestação de terceiros sobre a crise, com artigos ou entrevistas” (FORNI, 2015, p. 229).

Blogs podem ser utilizados para informar e criar relações interativas com públicos específicos (consumidores, investidores, etc.). Eles podem receber e postar mensagens. “Mas a página oficial ainda é o principal instrumento virtual da organização para se utilizar numa crise” (FORNI, 2015, p. 229).

Uma das primeiras fontes dos jornalistas e usuários – clientes, acionistas, fornecedores e até empregados –, em uma situação de crise, é o site da corporação. “Muitas empresas se atrapalham na forma de gerir o site nesse momento. Um dos problemas crônicos nas crises, principalmente com organizações burocráticas, é a demora em se pronunciar ou a falta de informação” (FORNI, 2015, p. 229). Como a primeira opção dos interlocutores é buscar informação no site da empresa, se o conteúdo não estiver rapidamente atualizado, passa-se a péssima sensação de que todos estão perdidos.

A fonte dominante de notícias sobre as crises são os *press releases* ou *news releases*, como se prefere chamar agora, em tempos de internet e uma infinidade de mídias. “Seria ingênuo pensar que jornalistas se atêm somente à nota da empresa para explicar uma crise. Eles correm atrás de outras fontes. Mas usarão a versão da organização, se a julgarem informativa e verossímil” (FORNI, 2015, p. 230).

Para Forni (2015), a internet pode ter grande utilidade nas crises porque o site da empresa é um canal sem filtros para atingir o público. “A versão oficial da crise, colocada na página oficial da empresa, abre uma linha direta de entendimento com o público. Essa notícia tem um poder de propagação incrível por meio das redes sociais” (FORNI, 2015, p. 230).

“Não há como lidar com gestão de crises sem atentar para uma nova realidade presente hoje no universo das organizações” (FORNI, 2015, p. 247). Pode-se discordar ou ter dificuldade de lidar com elas, mas as mídias sociais começam a ser usadas como parte importante do plano de resposta de comunicação da crise. “É importante estar conectado, principalmente com uma faixa de público jovem, assíduo e fã das redes sociais. Mas entrar nas redes sociais implica uma série de ações comprometidas com interatividade” (FORNI, 2015, p. 247).

Alex Primo (2011) afirma que as teorias de comunicação de massa pouco ou nada podem ajudar na compreensão das conversações que ocorrem na web. Ele destaca que os modelos lineares que separam polos antagônicos (emissor e receptor) tampouco contribuem para o estudo dos intensos debates que emergem em fóruns ou mesmo nas janelas de comentários de blogs. “A tão conhecida fórmula emissor > mensagem > meio > receptor acaba sendo atualizada no seguinte modelo: webdesigner > site > internet > usuário” (PRIMO, 2011, p. 11). O autor esclarece que os termos são outros, foram “modernizados”, mas trata-se da mesma epistemologia.

Para Primo (2011), a diferença que se destaca não está apenas no que se recebe a partir do polo emissor (transmissor), mas também no fato de se poder buscar a informação que se deseja. Nesse sentido, o novo modelo seria: webdesigner > site > internet < usuário. Primo diz que essa é a fórmula da chamada “interatividade”.

André Lemos e Pierre Lévy (2010) destacam que hoje vemos se desenvolver uma concorrência entre todas as instituições *on-line* para reunir a maior comunidade possível. “A sobrevivência de uma instituição está precisamente ligada a seu suporte a uma rede social *on-line*” (LEMOS; LEVY, 2010, p.111).



“Do ponto de vista da comunicação de crise, as organizações precisam estar atentas para o fato de que, hoje, qualquer cidadão comum pode fazer o papel de jornalista com uma cobertura mais completa e mais verossímil” (FORNI, 2015, p. 249). Segundo o autor, a tecnologia na mão das pessoas comuns muda tudo em relação à cobertura das crises. “O poder e a habilidade de controlar a mensagem, prerrogativa das empresas bem preparadas, se não acabaram, foram muito reduzidas” (FORNI, 2015, p. 249).

Forni (2015) lembra que, como se trata de uma área nova, que evolui em velocidade espantosa, muitas organizações se sentem despreparadas para adotar uma política de utilização das redes sociais como forma de evitar crises ou de utilizá-las como instrumento de resposta às crises, se necessário. O especialista americano em gestão de crises, Jonathan Bernstein, lembra que as mídias sociais foram saudadas por nos permitir a comunicação com os *stakeholders* em uma escala sem precedentes. “É bom lembrar que enquanto muitos negócios podem fechar no fim de semana, a média da atividade on-line dos stakeholders usualmente cresce durante esse período” (FORNI, 2015, p. 249). Em outras palavras, “a comunicação de crise não descansa no fim de semana” (FORNI, 2015, p. 249).

“Diante dessa realidade, os stakeholders esperam uma resposta rápida na mesma velocidade da comunicação das mídias sociais. Como se preparar, então, para responder às crises com agilidade? Com estrutura e pessoal treinado” (FORNI, 2015, p. 249). Para evitar crises nessa área, a organização deve procurar especialistas com experiência, de preferência aplicada em empresas de porte, tradicionais. “Um consultor de mídias sociais deve entender também de relações públicas. Não pode ser alguém apenas perito em tecnologia das redes” (FORNI, 2015, p. 250).

“Lembrar sempre que as mídias sociais são um meio e não um fim” (FORNI, 2015, p. 252). Para o autor, manter os *stakeholders* informados por todos os meios, incluindo mídias sociais, praticamente *real time*, não é uma alternativa de comunicação ou uma meta para ser alcançada a longo prazo porque transformou-se em um padrão das empresas que desejam e precisam estar atualizadas. “As redes sociais não podem ser encaradas como um modismo ou apenas mais uma forma de comunicação moderninha, para ser usada apenas como alternativa de resposta à crise” (FORNI, 2015, p. 252). Ou seja, não se trata de mais uma opção, mas exigência do mercado.

“Enfrentar uma crise nas mídias sociais não é fácil. Há um consenso de que é preciso ter um *staff* treinado e um plano de gerenciamento de crise específico para as redes sociais” (FORNI, 2015, p. 254). A velocidade e a interatividade das mídias sociais mudaram a forma de fazer comunicação de crise porque é preciso construir redes de apoiadores ou seguidores antes da ocorrência da crise. “Num cenário de crise, será muito difícil conectar influenciadores, blogueiros, jornalistas e a própria comunidade para a marca da organização. A fidelidade é forjada ao longo do tempo” (FORNI, 2015, p. 254). O autor ressalta que por isso é que a fidelidade precisa ser construída em um ambiente de normalidade da organização e não durante um período de conturbação.

Para Forni (2015), qualquer ameaça à marca, principalmente quando implica erros de gestão ou fatos extremamente negativos, tem o potencial de se transformar em crise global. “A crise nas redes sociais, portanto, já nasce com o potencial de ser global, e toda a estratégia de resposta deve levar em conta essa possibilidade” (FORNI, 2015, p. 254). A decisão de estar nas redes sociais pode ser um bom *marketing* para as empresas, mas implica ter um plano de crise pronto e integrado, com equipes de crise e de comunicação aptas a lidar com essa nova mídia.

Qual o *timing* de resposta de crise, nas redes sociais? “Imediato” (FORNI, 2015, p. 255). Especialistas internacionais têm defendido que a primeira resposta de crise, pelos meios tradicionais, não deve passar de 20 minutos. “Não importa se as informações ainda não são completas. Deve-se informar o que estiver disponível. Nesse contexto, a resposta nas mídias sociais deve ser imediata” (FORNI, 2015, p. 255). Quanto mais ágil o tempo de resposta, mais rapidamente a organização começa a ter controle da situação. Além disso, se a crise migrou para as redes, é preciso atualizar constantemente as informações. “Isso evita rumores e especulações e mantém a audiência conectada com o discurso da organização. Quanto mais rápida e claramente a crise for explicada, mais as pessoas olharão para a empresa com alívio e respeito” (FORNI, 2015, p. 255).

O autor sugere que a organização deve se fixar na solução do problema, e não apenas em dar explicações evasivas, que não apontam para uma solução. “Seja humano. As pessoas criam a expectativa de que o contato pelas redes sociais é face a face e não impessoal, frio e distante, como nos meios tradicionais” (FORNI, 2015, p. 255). A organização deve utilizar o mesmo meio por onde a crise se alimenta para

responder. “Se um vídeo no YouTube foi utilizado para hostilizá-lo, use esse canal” (FORNI, 2015, p. 255).

“Todos nós, ao usar a internet, queiramos ou não, entramos para o rol das pessoas vulneráveis, potenciais vítimas de *hackers*” (FORNI, 2015, p. 258). Torna-se cada vez mais fácil ser vítima de *hackers*, seja a partir do *download* de anexos de *e-mail* maliciosos, seja efetuando *login* em sites bancários falsos. Segundo Forni (2015), uma pesquisa da Universidade do Texas constatou que somente 6% das organizações que enfrentaram uma grave perda de dados sobreviveu à crise.

Um estudo de 2010, feito pelo Ponemon Institute e pela Intel Corp., constatou que 46% dos *laptops* perdidos continham dados confidenciais. Somente 30% daqueles sistemas eram codificados e fechados e apenas 10% tinham outras tecnologias antifurto. “Ou seja, estavam todos extremamente vulneráveis” (FORNI, 2015, p. 259).

Como agir, então, diante de tanta insegurança no mundo *on-line*? “Quem deve proteger os próprios dados é o usuário” (FORNI, 2015, p. 259). Para o autor, por mais mecanismos de alerta utilizados, o cuidado com o sistema de tecnologia da informação deve ser escolhido como prioritário nas auditorias de vulnerabilidade porque não são raras as crises vindas dessas áreas.

“No mundo novo e complexo das tecnologias, não há espaço para ingênuos. Mas nessa área as empresas são muito autoconfiantes, como se nada fosse acontecer. Há um relaxamento da segurança” (FORNI, 2015, p. 260). Isso ocorre porque as organizações confiam que o pessoal dos setores de tecnologia da informação tem absoluto controle sobre o armazenamento e proteção dos dados da organização.

Forni (2015) defende que as empresas, assim como os usuários, devem investir cada vez mais em detectores de vírus e possíveis ameaças *on-line*. “Uma rede segura custa um certo esforço e muito dinheiro. Mas essa ação poderá economizar milhões de dólares para a organização.” A primeira atitude a se tomar para proteger a rede de tecnologia contra ataques é investir no que o autor chama de segurança física: máquinas e dados facilmente acessíveis, sem controle e identificação de segurança das pessoas com acesso ao local, podem ser perigosas fontes de vazamento e invasão. Logo, o que deve ser a regra nas organizações são os “Ambientes de escritórios fechados e seguros, com sistema de alarme ativados, principalmente à noite, com códigos de acesso fornecidos somente a empregados confiáveis” (FORNI,

2015, p. 261). Além disso, computadores e servidores com informações estratégicas não podem ser supervisionados por empregados inexperientes ou desconhecidos.

“Ataques on-line constituem uma situação de crise em qualquer empresa, que precisa ser resolvida o mais rapidamente possível” (FORNI, 2015, p. 261). Perda de dados para uma empresa pode se transformar em crise grave. Em alguns casos, pode acarretar até o fechamento ou a suspensão temporária das atividades. Recomenda, o autor, portanto, que a organização implemente estratégia bem coordenada de *backup* de todos os dados da organização.

“O site da organização precisa ser monitorado 24 horas por dia. Isso evitaria surpresas por uma invasão com conteúdos que o empresário não gostaria de ver expostos na página principal da sua empresa, na internet” (FORNI, 2015, p. 261). É urgente proteger a rede com robustos antivírus cobrindo todo o sistema. Não dá para economizar. “É preciso investir em protetores consagrados, licenciados. E manter os antivírus atualizados. Todo esse cuidado de prevenção de crise passa por uma boa equipe de tecnologia da informação” (FORNI, 2015, p. 261- 262).

“Cuidado especial merecem as senhas para máquinas que detêm informações reservadas ou estratégicas” (FORNI, 2015, p. 262). A empresa deve estar preparada para identificar imediatamente um empregado que violou o sistema de dados. “Quando a crise surge, essa identificação pode ser a alternativa da empresa para explicar e minimizar a repercussão negativa” (FORNI, 2015, p. 262). Para o autor, as áreas de segurança e informação das empresas devem estar atentas a esse tipo de crime, cada vez mais disseminado. “Essas violações constituem uma fonte muito grave de crises” (FORNI, 2015, p. 262).

Ressalta-se que a segurança dos sistemas da empresa é a garantia dos clientes. “Se a organização tem sistemas robustos de proteção de redes e medidas de segurança das informações reservadas, isso dá bastante confiança aos clientes de que os dados não serão roubados por hackers” (FORNI, 2015, p. 262-263). A empresa não fará publicidade dos sistemas de segurança, mas o cliente deve ter a certeza e a confiança de que os dados do site são preservados com mecanismos modernos de segurança. “Quando o vazamento se dá por falha da organização, ela assumirá todo o ônus da violação” (FORNI, 2015, p. 263).

“Extorsão ou chantagem contra pessoas famosas, políticos e até contra as empresas constituem outra fonte perigosa de crises” (FORNI, 2015, p. 264). A extorsão geralmente envolve ameaças de contaminação de produtos ou de revelar

segredos privados, além de sequestros ou ameaças contra a família. A chantagem *on-line* é o último bastião das quadrilhas que querem dinheiro. “Em geral, os criminosos lançam um ataque que consiste em fazer com que o site seja visitado por inúmeros computadores previamente infectados com softwares maliciosos. Em seguida, exigem dinheiro para encerrar o ataque” (FORNI, 2015, p. 264).

O que se faz no caso de uma extorsão? “Recomenda-se, como melhor saída dessa crise, denunciar imediatamente. A imprensa, a polícia e a sociedade devem saber quando uma empresa ou autoridade pública sofre chantagem” (FORNI, 2015, p. 264). A prática tem mostrado, tanto com multinacionais quanto com celebridades, que a divulgação desestimula e inibe a ação dos chantagistas porque eles não querem publicidade.

## 4 NOTAS E COMUNICADOS DE CRISE

Como construir um comunicado de crise?

Não pode ser longo; parágrafos no máximo com cinco linhas; deve ser objetivo, direto; texto impecável; informar somente o que estiver confirmado. Não especular, portanto, nem jogar a culpa em terceiros. Não usar siglas, linguagem rebuscada, termos jurídicos ou técnicos. Evitar a precipitação de correr para divulgar o comunicado e depois precisar retirá-lo, porque houve erro. A pressa, nesse caso, não é inimiga da perfeição. O texto terá de ser feito rapidamente, mas perfeito. É missão para comunicadores profissionais, realmente (FORNI, 2015, p. 197).

Segundo o autor, a imprensa aceita muito bem o comunicado oficial, pois o considera a posição oficial da organização sobre a crise. “O erro seria a omissão, fazer de conta que nada aconteceu” (FORNI, 2015, p. 200).

### 4.1 Media training

Esse tipo de treinamento começou nos Estados Unidos, principalmente a partir das décadas de 1970 e 1980, quando grandes corporações multinacionais enfrentaram crises graves. “Em algumas empresas, o treinamento de mídia tornou-se pré-requisito para o executivo desempenhar a função” (FORNI, 2015, p. 215).

O autor explica que o *media training* consiste em uma parte teórica, com os fundamentos sobre o funcionamento da imprensa, as rotinas da redação, o perfil dos jornalistas, dicas de postura, fonoaudiologia. E a parte prática, com entrevistas simuladas de mídia impressa, televisão, rádio e internet. “Compartimentado, o treinamento pode ser feito em oito horas, embora algumas empresas de treinamento tenham a opção de realizá-lo em um dia e meio a dois dias [...]” (FORNI, 2015, p. 215).

Maristela Mafei (2012) assim se refere: “Trata-se de treinamento específico oferecido pelas assessorias aos clientes, a fim de prepará-los para atender à imprensa” (MAFEI, 2012, p. 71). Segundo a autora, durante um *media training*, os assessorados passam por aulas teóricas e práticas. “Aprendem a lidar com microfones e câmeras, a identificar o que é notícia, a serem objetivos, claros e diretos. Enfim, aprendem a falar com o jornalista em linguagem jornalística” (MAFEI, 2012, p. 71).

Para o trabalho das assessorias, não há dúvida de que o treinamento bem dirigido de um porta-voz ajuda a organização a se posicionar com mais credibilidade perante a mídia. “Mostra segurança nas informações transmitidas. Passa também a valorizar a importância da comunicação gestual e da entonação da voz – que, muitas vezes, dizem mais do que palavras” (MAFEI, 2012, p. 71).

Segundo a autora, o *media training* ajuda o porta-voz a não cair nos artifícios que os repórteres usam para arrancar uma informação. “Mas ajuda vários outros jornalistas a terem, durante as entrevistas, informações transmitidas com clareza e confiança” (MAFEI, 2012, p. 71).

“Por porta-voz, no Brasil, entendemos as fontes indicadas para dar entrevistas, em nome da empresa. Não necessariamente o principal executivo” (FORNI, 2015, p. 219). Forni acredita que um porta-voz pode ser qualquer pessoa na empresa, de preferência um executivo, com habilidade para atender a mídia, boa presença no vídeo e, principalmente, com conteúdo para passar ao público.

Ele é a “voz” e o “rosto” da organização. Por isso, não pode sair dando entrevista por conta própria. Ele deve ser um profissional treinado no relacionamento com a imprensa, principalmente sob forte pressão, como costumam ser as entrevistas de crise. Mesmo preparado, nem sempre o principal executivo, o presidente ou ministro são as pessoas mais indicadas para falar pela corporação ou o governo numa crise. Se ele não costuma ser o porta-voz habitual da empresa, não pode ser jogado na fogueira numa crise. Muitas vezes, um diretor ou outro administrador mais familiarizado e preparado para falar sobre o assunto seria o porta-voz ideal. Mas uma coisa é definitiva: o relacionamento anterior com a mídia, um ativo importante nesse momento (FORNI, 2015, p. 219-220).

Forni (2015) acredita que uma das primeiras funções de uma equipe de comunicação de crises é selecionar um porta-voz oficial. “O porta-voz será o contato inicial para todos os questionamentos da mídia” (FORNI, 2015, p. 220). O autor ressalta que alguns especialistas recomendam que toda organização deveria ter dois porta-vozes preparados para situações de emergência.

Por que dois? “Porque poderá haver impedimento de um, doença, férias, ausência, tendo a organização sempre um porta-voz disponível” (FORNI, 2015, p. 220). Além disso, há casos em que a demanda por informação poderá ocorrer durante 24 horas, nas crises graves. Nesse caso, um único porta-voz ficaria sobrecarregado. “Mas é fundamental treiná-los e prepará-los para essas emergências” (FORNI, 2015,

p. 220). “O porta-voz deve obedecer às três regras da comunicação de crise: não falar em ‘off’; não especular; não discutir responsabilidades jurídicas” (COOMBS; HOLLADAY, 2010, p. 264).

Quem é esse porta-voz? Alguém com muita credibilidade interna e externa; profundo conhecedor do negócio e da cultura corporativa. Além dessas qualidades, ele deve conhecer bem a causa e os detalhes da crise ou pelo menos deve estudá-la para se preparar para a missão. E, finalmente, deve ter muita experiência em trabalhos com a mídia impressa e televisiva. A pessoa certa no lugar certo. É uma função que não comporta improviso. [...] O porta-voz deve sentir-se à vontade em frente a uma câmera de televisão e ter a habilidade de inspirar calma e confiança. Ele também deve saber como concentrar argumentos complicados em pontos principais, para enfatizar esses pontos em uma entrevista, sem parecer que esteja evitando perguntas difíceis. De preferência, alguém que já enfrentou crises e teve um bom desempenho na mídia. Ele precisa ser membro da diretoria? Não necessariamente. Existem técnicos no nível de superintendentes ou gerentes excelentes porta-vozes. Uma vez treinados para aquela crise, podem ser a melhor opção do que expor o CEO ou algum diretor apenas pelo cargo (FORNI, 2015, p. 221-222).

Como a comunicação funciona na Apple? Este é o tema do próximo capítulo.



## 5 COMUNICAÇÃO DA APPLE

De acordo com o site oficial da empresa, a Apple revolucionou a tecnologia pessoal com a introdução do Macintosh em 1984. Atualmente, é líder mundial em inovação com o iPhone, iPad, Mac, Apple Watch e a Apple TV. As quatro plataformas de *software* – iOS, OS X, watchOS e tvOS – oferecem experiência contínua por meio de todos os produtos Apple e capacita os usuários através de serviços revolucionários, que incluem App Store, Apple Music, Apple Pay e iCloud. “Os 100 mil funcionários da Apple dedicam-se em fazer os melhores produtos do planeta e a deixarem o mundo melhor do que encontraram” (APPLE, 2016).

Segundo Adam Lashinsky (2012), se a Apple fosse mais bem entendida, seus amigos e inimigos a veriam igualmente como uma gigantesca mistura de contradições, uma empresa cujos métodos vão contra décadas de máximas de gestão bem estabelecidas. “É como se a Apple não prestasse atenção ao que estavam ensinando nas escolas de administração de empresas e, de fato, não estava” (LASHINSKY, 2012, p. 22).

“A Apple é sigilosa em uma época em que a tendência nas empresas se direciona para a transparência” (LASHINSKY, 2012, p. 23). O autor diz que os colaboradores da empresa operam dentro de uma faixa restrita de responsabilidade já que se espera que os próprios colaboradores da Apple sigam ordens, e não que ofereçam opiniões.

Lashinsky (2012) conta que Tim Cook, CEO da Apple, afirmou a um analista de Wall Street que lhe pediu para comentar o processo de planejamento da empresa que a Apple deseja manter sua forma de funcionamento em segredo. “Isso faz parte da magia da Apple”, disse o CEO na ocasião. E Cook completou: “E não quero deixar que ninguém conheça a nossa magia, pois não quero que ninguém a copie”.

“Todas as empresas têm segredos, claro. A diferença é que na Apple tudo é secreto” (LASHINSKY, 2012, p. 46). Os organogramas da companhia, típicos na maioria das grandes empresas, não existem na Apple porque são informações que os colaboradores não precisam ter e que os estranhos não devem ter. Para Lashinsky (2012), o ambiente na Apple é colaborativo e cooperativo, desprovido de politicagem declarada, mas normalmente não é agradável e quase nunca é tranquilo.

Um engenheiro sênior da empresa contou a Lashinsky (2012, p. 59) em entrevista que, “na Apple, as pessoas são tão comprometidas que elas vão para casa à noite, mas não deixam a Apple para trás. O que elas fazem na Apple é sua verdadeira religião”. O autor também afirma que quase ninguém descreve o trabalho na Apple como divertido.

“A Apple é diferente, e o que sempre definiu a Apple à parte foi sua abordagem de produtos” (LASHINSKY, 2012, p. 65). O autor completa dizendo que o modo de ser da Apple sempre foi sua singularidade e sua atenção para os detalhes.

A abordagem da Apple para o gerenciamento e o desenvolvimento de talentos ocorre de cima para baixo, ou seja, começa com um CEO onisciente, auxiliado por uma poderosa equipe executiva – a ET (Executive Team), como é conhecida em toda a empresa. De acordo com Lashinsky (2012, p. 83), o ex-CEO da empresa, Steve Jobs, disse uma vez que “a finalidade da equipe executiva é coordenar as coisas e definir o tom para a empresa”.

Esse grupo de dez membros, inclusive o CEO, inclui os chefes de marketing de produto, de engenharia de *software* e *hardware*, de operações, de lojas de varejo, de serviços de internet e de *design*, todos os quais colocam a mão diretamente nos produtos da Apple. A eles se juntam os chefes de finanças e do jurídico (LASHINSKY, 2012, p. 83-84).

A divulgação coordenada de mensagens, clássica na Apple, é mais um dos incontáveis exemplos de como a Apple administra sua imagem de maneira consciente, vigorosa, embora aparentemente casual e que não deixa absolutamente nada ao acaso. A divulgação de mensagens é outra área em que a Apple segue por conta própria. A empresa quebra o molde quando se trata da maneira como conta histórias aos consumidores e de como trata a informação - que não é diferente do que faria se estivesse lidando com silício, titânio ou alguma outra matéria-prima preciosa essencial. É o chamado Sistema de Curadoria e Controle da Apple (LASHINSKY, 2012, p. 125).

A Apple também dedica seu habitual nível de atenção fanática à maneira como se comunica com o mundo exterior, mas emprega diferentes abordagens dependendo do público.

Para os consumidores, a mensagem é mais limitada em sua finalidade. Para os jornalistas, a informação se torna uma commodity que a Apple distribui somente depois de pesar o risco e o retorno potencial sobre o investimento. Como parte de seu plano de lançar, comercializar e vender cada produto, a Apple decide quem vai falar sobre ele e para quem, quais assuntos serão abordados e a quais membros da imprensa serão concedidas as entrevistas exclusivas. As palavras precisas que a Apple usa para comunicar sua mensagem devem ser repetidas tantas vezes até que todo mundo, interna e externamente, consiga recitá-las de cor (LASHINSKY, 2012, p. 126).

Um gancho (termo técnico usado por comunicadores sociais) é uma frase curta que descreve o principal benefício de uma oferta. “Algumas vezes é um título e algumas vezes é uma máxima ou um slogan curto. De qualquer maneira, ele comunica a razão pela qual alguém quereria algo que você está vendendo” (KAUFMAN, 2012, p. 111).

A Apple utilizou um gancho para o lançamento do iPod: “Mil canções no seu bolso”. Segundo Kaufman (2012), na época, aparelhos portáteis de música consistiam em volumosos aparelhos de CD e fitas cassete e a propaganda dos primeiros *players* de MP3 se concentrava no aspecto técnico: megabytes de espaço em disco. “O gancho da Apple salientou o principal benefício: em vez de andar por aí levando centenas de fitas ou CDs, você pode levar toda a sua coleção de músicas em um dispositivo elegante” (KAUFMAN, 2012, p. 112).

O *slogan* de cinco palavras da Apple fez milagres porque, em pouco menos de um ano, 236 mil iPods de primeira geração foram vendidos – um início impressionante, considerando o fato de se tratar da primeira incursão da empresa na categoria de música portátil. “O gancho chamou atenção e a qualidade do produto fechou a venda” (KAUFMAN, 2012, p. 112).

“As marcas registradas da mensagem de produtos da Apple são, assim como muita coisa na empresa, a simplicidade e a clareza” (LASHINSKY, 2012, p. 126). Por meio de sua história, a Apple revelou produtos e recursos que não existiam antes na indústria ou que representaram avanços significativos. “O design simples, as capacidades do primeiro iPod, além do recurso inovador multitoque de contratação e expansão do iPhone, são exemplos notáveis” (LASHINSKY, 2012, p. 126).

A consistência da mensagem ajuda a criar fidelidade, e a clareza da mensagem também pode ter um alto impacto sobre o resultado final. O resultado feliz para a Apple é que os consumidores não se sentem enganados porque a empresa fabricou a realidade deles: “A mensagem chega a eles vinda de todas as direções e é

fácil de entender. Ela parece orgânica e não forçada. Mas não se engane: a Apple planejou a disseminação da mensagem do começo ao fim” (LASHINSKY, 2012, p. 127).

A equipe de comunicação e marketing da Apple trabalha em um prédio chamado M-3, que fica em frente do Infinite Loop 1, sendo que esse “M” é de “Mariani Avenue” e não de “marketing”. Quando os marqueteiros passam pela porta da frente e depois por duas portas de segurança consecutivas, eles seguem por uma parede com luz azul em volta dela para chegarem ao escritório. Na parede está pintada uma mensagem saliente em grandes letras brancas prateadas. Ela diz: SIMPLIFICAR, SIMPLIFICAR, SIMPLIFICAR. Uma linha grossa está desenhada através dos dois primeiros SIMPLIFICAR (LASHINSKY, 2012, p. 134)

“Não são só os produtos da Apple que são extremamente simples, mas também a maneira como ela posiciona a marca” (LASHINSKY, 2012, p. 134). O autor afirma que a empresa também é muito cuidadosa a respeito de como a marca Apple é usada.

Uma das mais poderosas ferramentas de contar a história da Apple é o uso vigoroso de relações públicas – mais um exemplo do desprezo da empresa pelas regras normais da vida corporativa. “Para a Apple, a área de relações públicas é cuidadosamente administrada, econômica em palavras e implacável em sua abordagem do design do produto e do sigilo interno” (LASHINSKY, 2012, p. 138).

De fato, a Apple pensa diferente a respeito de algo tão trivial como quem fala pela Apple. “O departamento de relações públicas da Apple não opera tanto na base do “precisa saber” quanto na base do “você não vai saber” (LASHINSKY, 2012, p. 139).

Os membros da equipe de relações públicas têm atribuições específicas, tipicamente organizadas em torno de áreas de produtos. O produto é o único assunto sobre o qual o grupo de relações públicas vai falar, especialmente para repetir informações factuais a respeito dos produtos no mercado. Questões fora dos limites incluem produtos não lançados, informações pessoais sobre executivos da Apple, detalhes de futuros eventos da Apple e qualquer outra coisa que possa se referir a trabalhos internos da companhia. Em uma chamada telefônica ou em uma reunião com algum publicitário da Apple, é mais provável que o jornalista seja indagado sobre informações a respeito da próxima cobertura do que seja receptor de alguma informação valiosa (LASHINSKY, 2012, p. 139).

A estratégia de relações públicas da Apple com jornalistas, pessoas dedicadas a algum *hobby* e profissionais de todos os cantos da terra é ser extremamente sensata ao divulgar informações. “É uma postura que quase nenhuma outra empresa consegue adotar” (LASHINSKY, 2012, p. 140). Isso se deve ao fato de que a norma no mundo corporativo é que os profissionais de relações públicas mantenham relacionamentos com os repórteres, afirma o autor. “As relações públicas da Apple apostam nos favoritos. [...] Os repórteres e os editores de um punhado de publicações com relações de longa data com a empresa, a revista *Fortune* entre elas, desfrutam de tratamento preferencial” (LASHINSKY, 2012, p. 141).

Não é só com relação à imprensa que a Apple restringe o acesso com todo cuidado. A Apple também é totalmente egoísta quando se trata de emprestar seu tempo ou nome para o esforço de *marketing* de outra empresa. É raro ver algum executivo da Apple em um evento de produtos que não sejam da Apple e mais raro ainda é encontrar algum acadêmico independente que tenha estudado a Apple com sua cooperação. A empresa mais discutida do mundo pode muito bem ser a menos observada, pelo menos a partir de dentro (LASHINSKY, 2012, p. 144-145).

Você já ouviu falar no caso iCloud? Ele é o estudo de caso do trabalho e assunto do próximo capítulo.

## 6 O CASO ICLOUD

A Apple também sofre com crises, mas tem uma forma diferente de lidar com elas. O portal MacMagazine (2011) destaca que a companhia, em geral, se fecha internamente, sem soltar uma nota à imprensa ou fazer declarações públicas por um tempo até apurar o caso e ter certeza do “problema”.

Segundo o portal norte-americano Daring Fireball (2011), a política da Apple é para responder a uma crise com certeza, ou pelo menos com o máximo de certeza que puder reunir. “Certeza leva tempo. Eles não divulgam uma chuva de declarações de relações públicas sem sentido. Apenas silêncio, depois uma resposta. Parece estar funcionando muito bem para eles” (DARING FIREBALL, 2011).

O vazamento de fotos íntimas de celebridades (Jennifer Lawrence, Kirsten Dunst, Kaley Cuoco e Victoria Justice tiveram suas fotos divulgadas na internet) no serviço de armazenamento de dados iCloud, que aconteceu no dia 31 de agosto de 2014, é um fato cuja ação da assessoria de comunicação da Apple pode ilustrar a importância da área para a gestão de crises.

Os especialistas em crise recomendam que a empresa se posicione em, no máximo, 15 minutos depois da divulgação da crise, mas, como vimos no capítulo sobre a Apple, a organização não costuma seguir as regras e não foi diferente nesse caso. A empresa se calou por dois dias, enquanto a mídia e a opinião pública mundial discutiam a responsabilidade da companhia no vazamento.

No dia 2 de setembro de 2014, a Apple finalmente divulgou um comunicado de crise em inglês em seu site dos Estados Unidos, que é o site “mundial” da empresa. A declaração dizia que, após mais de 40 horas de investigação interna, os engenheiros da empresa chegaram à conclusão de que algumas contas de celebridades foram violadas por um ataque bastante direcionado em nomes de usuários, senhas e perguntas de segurança, prática que já se tornou muito comum na internet. Além disso, a Apple disse que nenhum dos casos investigados foi resultado de alguma brecha em qualquer sistema da empresa, incluindo o iCloud ou o Buscar Meu iPhone.

No comunicado de crise, a Apple recomendou que os usuários sempre usem senhas seguras e habilitem a verificação de duas etapas para se protegerem contra esse tipo de ataque.

O comunicado seguiu as sugestões do professor e autor João José Forni, sendo breve, sucinto, objetivo, claro, com dois parágrafos e nove linhas no idioma inglês. O comunicado não foi divulgado na página da empresa no Brasil, mas foi em outros países, como França, Inglaterra e Portugal. Não se sabe o motivo pelo qual a mensagem não foi traduzida para o português nem disponibilizado na página brasileira. O comunicado divulgado na página portuguesa está em inglês. Dois assessores de comunicação assinaram o texto. Não se sabe quantas pessoas trabalham na assessoria da empresa nos Estados Unidos nem a formação desses profissionais.

Após a divulgação do comunicado da Apple, a mídia reconheceu que a empresa não era responsável diretamente pelo vazamento, mas questionou a segurança dos serviços de armazenamento de dados não só da Apple, mas de outras empresas de tecnologia, como Google e Microsoft.

As empresas, então, decidiram adotar como padrão a verificação de duas etapas, além de tornarem esse sistema mais protegido. O CEO da Apple, Tim Cook, deu uma entrevista para o *The Wall Street Journal* e afirmou que a Apple vai alertar os usuários via *e-mail* e via notificações *push* quando alguém tentar alterar a senha da conta, restaurar os dados do iCloud para um novo dispositivo ou quando uma determinada conta for registrada pela primeira vez em um dispositivo.

Cook disse nessa entrevista que o novo sistema permitirá que os usuários tomem medidas imediatas como alterar a senha para retomar o controle da conta ou alertando a equipe de segurança da Apple.

“A verificação de duas etapas é um recurso de segurança adicional do ID Apple desenvolvido para evitar que alguém acesse ou use sua conta, mesmo que saiba a senha” (APPLE, 2016).

Confira o comunicado de crise divulgado pela Apple em inglês na íntegra:

Apple Media Advisory

Update to Celebrity Photo Investigation

We wanted to provide an update to our investigation into the theft of certain celebrities. When we learned of the theft, we were outraged and immediately mobilized Apple's engineers to discover the source. Our customer's privacy and security are of utmost importance to us. After more than 40 hours of investigation, we have discovered that certain celebrity accounts were compromised by a very targeted attack on user names, passwords and security questions, a practice that has become

all too common on internet. None of the cases we have investigated has resulted from any breach in any of Apple's systems including iCloud or Find my iPhone. We are continuing to work with law enforcement to help identify the criminals involved.

To protect against this type of attack, we advise all users to always use a strong password and enable two-step verification. Both of these are addressed on our website at <http://support.apple.com/kb/ht4232>.

Você concorda com a forma como a Apple lidou com a crise? Esta é a discussão da conclusão.



## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que gestão de crises é um tema muito complexo, relevante e importante. A Apple leva a sério a sua reputação, apesar de não seguir as recomendações dos especialistas em crises. A empresa consegue “resolver” os problemas com sucesso e eficiência. O caso do vazamento de fotos no iCloud foi um exemplo da metodologia utilizada pela empresa que, apesar de estar mais aberta do que já foi, com a mudança de comando, ainda é muito fechada como organização.

Não se sabe se existe um comitê de crise nem quem seriam seus membros pelo fato de a empresa não divulgar informações internas. A assessoria de comunicação da empresa cumpriu seu papel na gestão do caso iCloud, sendo transparente com a imprensa e com os consumidores. O novo CEO da Apple, Tim Cook, é mais propenso a conceder entrevistas do que o seu antecessor, Steve Jobs, e isso é uma coisa positiva, já que as informações podem ser obtidas de uma fonte oficial, que não seja a assessoria da empresa. Não se sabe se os executivos da Apple passaram por treinamentos de *media training*, mas é provável que sim, já que a área de relações públicas é muito valorizada nos Estados Unidos.

A equipe de comunicação da Apple conseguiu contornar a situação de crise com apenas uma declaração. O comunicado demorou para ser divulgado, é verdade, mas essa é uma característica da empresa, que gosta de ser chamada de “diferente”, e é uma estratégia que está dando certo até o momento. Pode não dar certo em uma futura crise? Pode, mas isso só o tempo poderá responder.

A comunicação da Apple com a imprensa e com os consumidores do serviço iCloud esclarecendo o ocorrido e informando que os ataques foram direcionados para as celebridades foi fundamental para a resolução desse caso. Os especialistas em gestão de crises com certeza concordariam com essa decisão.

O papel da assessoria de comunicação é fundamental no processo de gestão de uma crise porque ela é que será responsável por mostrar as ações que estão ou serão tomadas. Uma crise é uma ruptura na normalidade da rotina das organizações. As novas mídias impactaram bastante no tempo de resposta das empresas para as crises que venham a surgir, já que deve ser imediato, ou seja, na hora do acontecimento. A melhor forma de relacionamento empresa-imprensa durante a crise é existir uma relação de transparência e honestidade entre os dois lados.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, Luiz. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. In.: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 22-38.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 5 set. 2016.

APPLE Press releases. Disponível em: <<http://www.apple.com/pr/>>. Acesso em: 3 set. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Definição de relações públicas. Disponível em: <<http://abrpsp.org.br/mercado/definicao-de-rp-da-abrp/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

BERNAYS, Edward, L. **Biography of an idea: memoirs of public relations counsel**. New York: Simon and Schuster, 1965.

BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática**. São Paulo: All Print editora: Mojoara, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. Avaliando o relacionamento com a mídia e nas redes sociais: assessoria de imprensa e auditoria de imagem. In.: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 417-433.

CARVALHO, Nino; DUARTE, Jorge. Sala de imprensa online. In.: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 370-386.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: como fazer**. São Paulo: Sumus, 2003.

COELHO, Lilian Reichert; DANTAS, José Guibson. **Evolução histórica das relações públicas nos Estados Unidos do final do século XIX até o governo Roosevelt**. 2009. 5f. Artigo – Intercom, Teresina, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2009/resumos/R15-0086-1.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2014.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The handbook of crisis communication**. New York: Wiley-Blackwell, 2010.

DARING FIREBALL. Measure twice cut once. Disponível em: <[http://daringfireball.net/2011/05/measure\\_twice](http://daringfireball.net/2011/05/measure_twice)>. Acesso em: 16 out. 2015.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FENAJ (Brasil). (Org.). **Manual de assessoria de comunicação**. 4. ed. Brasília,

2007.

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Summus, 2009.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In.: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 387-416.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GARCIA, Luiz Fernando Dabul; ROCHA JÚNIOR, Ismael; SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GULLO, José; PINHEIRO, Duda. **Fundamentos de marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

HAUSEN, Isadora Rabelo. **Gestão de crise: como prever, como administrar, como superar – o caso AirFrance – voo AF447**. Brasília: Sala de Convergência, 2011.

KAUFMAN, Josh. **Manual do CEO: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI**. São Paulo: Saraiva, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed, revista. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

LASHINSKY, Adam. **Nos bastidores da Apple: como a empresa mais admirada (e secreta) do mundo realmente funciona**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LE MOS, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010.

MACMAGAZINE. O estilo Apple de responder a crises e como você pode aprender com ela. Disponível em: <<http://macmagazine.com.br/2011/05/24/o-estilo-apple-de-responder-a-crisis-e-como-voce-pode-aprender-com-ela/>>. Acesso em: 16 out. 2015.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. 4. ed, 1° reimp. São Paulo: Contexto, 2012.

MITROFF, Ian. **Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management**. New York: American Management Association, 2001.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública: como**

evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA. About public relations. Disponível em:  
<<https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.VINDKzZdFhE>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

ROSSI, Clóvis. **O que é jornalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

SANTOS, Gilmar. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.